

Überbetriebliche Kooperationen in der Hotellerie

Überbetriebliche Kooperationen sind in der aktuell herausfordernden Situation für die Beherbergungsbranche ein vieldiskutiertes Thema. Die Forschungsstelle Tourismus und GastroSuisse haben sich im Rahmen eines Projektes zum Ziel gesetzt, anwendungsorientierte Grundlagen zur Kooperationsthematik bereitzustellen sowie Entwicklungspotenziale und -wege aufzuzeigen. Das erklärte Endziel war die Konzeptionierung eines Kooperations-Tools als Unterstützungsinstrument für die Hotellerie bei der Initiierung und Vorbereitung von Kooperationsbestrebungen. Zentrale Erkenntnisse aus der Analyse sind zum einen die Wichtigkeit persönlicher Kooperationsvoraussetzungen und das ansprechende Potenzial der Kooperationsfelder Positionierung, Produktgestaltung, Verkauf und Mitarbeitende. Zum anderen befinden sich Potenzial und Risiko von Kooperationen in einer Art Spannungsfeld. Ausserdem wurden mit Kooperationen bislang oft Quick-Wins angestrebt, weshalb sich die Kooperationspartner vielfach lose binden. Für die Konzeption des Kooperations-Tools wird ein Modul artiger Aufbau mit einer positiven Herangehensweise als sinnvoll eingeschätzt, um individuellen Bedürfnissen möglichst gerecht zu werden und auch «fitte» Betriebe damit anzusprechen.



© Fotolia, fotomek

Überbetriebliche Kooperationen in der Hotellerie bergen ein ansprechendes Potenzial, aber auch verschiedene Herausforderungen.

Zielsetzungen und methodisches Vorgehen

Oftmals wird argumentiert, dass Kooperationen gerade für kleine und mittlere Hotelbetriebe potenziell ein gewinnbringendes Mittel sind, um den steigenden Herausforderungen besser gerecht zu werden. Vor diesem Hintergrund ist es von Interesse, neue Erkenntnisse zu Kooperationsmöglichkeiten, Voraussetzungen für die Zusammenarbeit und deren Erfolgspotenzial zu gewinnen. Im Rahmen der Analysephase bestand das Ziel des Projektes darin, einen Überblick über die theoretischen Grundlagen zur Kooperationsthematik sowie über die bisherigen

zeption eines neuen Kooperations-Tools, welches der Hotellerie bei der Initiierung und Vorbereitung von Kooperationsbestrebungen dienen soll.

Theoretische Grundlagen – Eigenschaften von Kooperationen

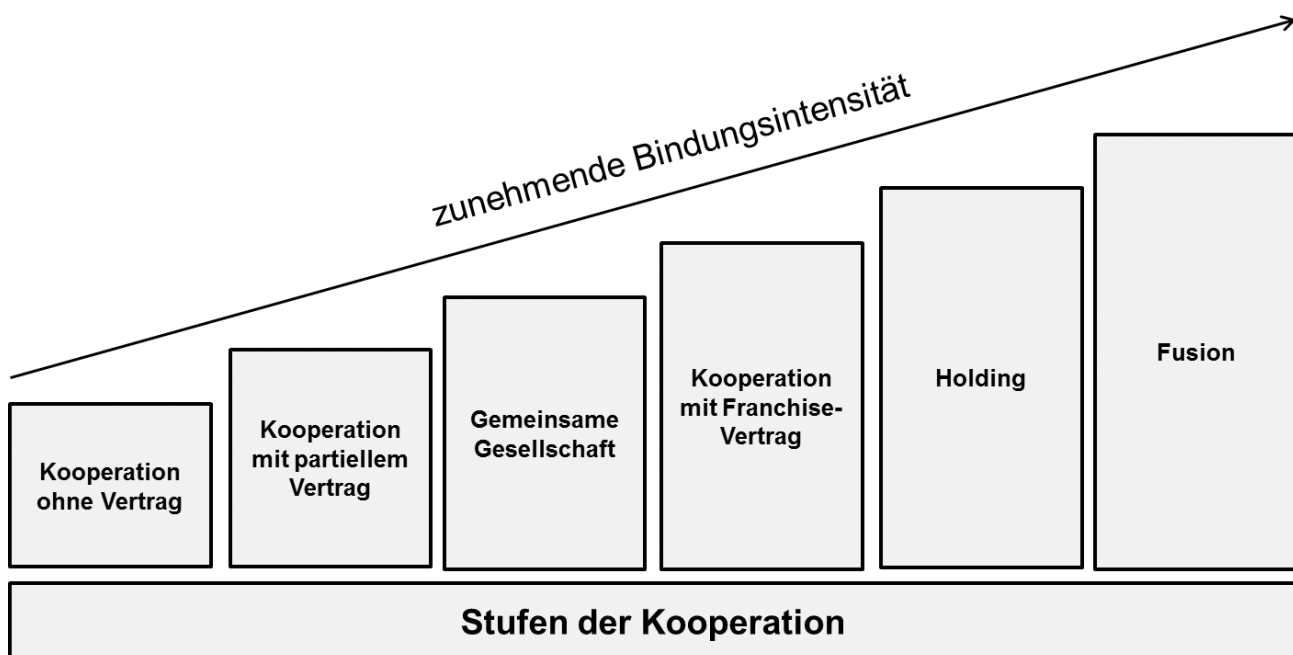
In der Literatur werden überbetriebliche Zusammenarbeitsformen anhand verschiedener zentraler Eigenschaften charakterisiert.

Die *Kooperationsform* beschreibt dabei aus der Perspektive der Wertschöpfungskette, mit welcher Art von Betrieben zusammengearbeitet wird.

Struktur der Kooperation, wobei grundsätzlich rein vertragliche Formen und solche mit Kapitalbindung unterschieden werden können. Bei den rein vertraglichen Formen bleiben die Kooperationspartner eigenständig und maximieren ihren eigenen Cashflow, während bei Kooperationen mit Kapitalverflechtung die Maximierung der Summe der Cashflows aller Partnerunternehmen das Ziel ist. Durch die gegenseitige Kapitalbindung kann also tendenziell der interne Zusammenhalt gestärkt werden.

Die spezifischen *Kooperationsziele* sind vielfältig. Grundsätzlich geht es entweder

Abbildung 1: Kooperationsstufen – zunehmende Bindungsintensität



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Frey 2002

praktischen Erfahrungen mit Kooperationsbestrebungen zu gewinnen. Dazu wurde einerseits eine Sekundäranalyse der relevanten Literatur zu Kooperationen durchgeführt. Der Stand der praktischen Umsetzung wurde andererseits primär anhand von Experteninterviews, sowohl mit Vertretern von Kooperationen als auch mit sogenannten Impulsgebern (wie z.B. kantonalen Stellen oder der SGH), untersucht. Zudem wurden Fallbeispiele bestehender Kooperationen systematisch analysiert, ein Workshop mit der Kommission Beherbergung von GastroSuisse durchgeführt sowie kooperationspezifische Daten aus dem betrieblichen Selbstanalyse-Tool «Benchmark4me» ausgewertet. Auf der Basis dieser Grundlagen wurden Handlungsbedarf und -potenzial sowie limitierende Faktoren bezüglich Kooperationen abgeleitet. Dies im Hinblick auf die Kon-

- Von horizontalen Kooperationen wird gesprochen, wenn Unternehmen der gleichen Branche und auf der gleichen Wertschöpfungsstufe, d.h. potenzielle Konkurrenten, zusammenarbeiten (z.B. mehrere Hotels).
- Laterale Kooperationen beziehen sich auf die Zusammenarbeit von Unternehmen aus verschiedenen Branchen (z.B. ein Hotel mit Kunsthandwerkern aus der Region).
- Bei vertikalen Kooperationen arbeiten Betriebe unterschiedlicher Wertschöpfungsstufen zusammen (z.B. ein Hotel mit einer Bergbahn).

Je nachdem, wie stark die Bindungen unter den Kooperationspartnern sind, wird von verschiedenen *Kooperationsstufen* gesprochen (vgl. Abbildung 1). Diese bestimmen die rechtlich-organisatorische

darum, die Betriebs- und Investitionskosten zu optimieren und/oder die Erträge zu steigern. Entsprechend können Kooperationen beispielsweise darauf abzielen, Zugang zu Ressourcen zu erhalten, Angebotslücken zu schliessen, das Risiko zu streuen oder Kostensenkungspotenziale durch Skaleneffekte abzuschöpfen.

Ebenso vielfältig sind die möglichen *Kooperationsfelder*. Betriebe können beispielsweise in den Bereichen Unternehmensführung, Marketing, Mitarbeitende, Einkauf, Finanzen und Controlling oder im Verkauf zusammenarbeiten. Die Wahl der Kooperationsfelder bestimmt zusammen mit den definierten Zielen oft die Bindungsintensität.

Gewisse betriebliche, organisatorische und persönliche *Kooperationsvorausset-*

zungen sollten gegeben sein, damit möglichst erfolgreich zusammengearbeitet werden kann. Abbildung 2 fasst Kooperationsvoraussetzungen zusammen, die aufgrund der Analyse als besonders bedeutend erscheinen.

Hemmend auf Kooperationen können beispielsweise die zu grosse Dominanz eines Partners, ungleich grosse Vorteile, Rollenkonflikte, Interessenskonflikte oder mangelndes gegenseitiges Vertrauen wirken.

Kooperationssituation in der Praxis

Aus den Experteninterviews, den Fallbeispielen, dem Workshop mit der Kommission Beherbergung und der Auswertung der Benchmark4me-Daten wurde ersichtlich, dass nach wie vor wenige Kooperationsbestrebungen mit hoher Bindungsintensität eingegangen werden. Auf der Basis der Daten aus dem Benchmark4me-Tool scheinen Kleinbetriebe, nicht-marktfähige Betriebe und solche mit Standort in ländlichen Regionen besonders selten Kooperationen einzugehen. Es lässt sich ausserdem beobachten, dass Kooperationen oftmals sogar ohne vertragliche Bindung stattfinden, während vor allem mittlere und sehr hohe Kooperationsstufen kaum vorkommen. Aus Praxissicht sind die wichtigsten Kooperationsvoraussetzungen nicht unbedingt betrieblicher oder organisatorischer, sondern persönlicher Art. Der Wille und die Bereitschaft zur Kooperation sowie das Engagement werden als besonders zentral angesehen. Generell wünschen sich Kooperationspartner Transparenz bei der Überprüfung der Kooperationsvoraussetzungen, was in einem gewissen Widerspruch zur oftmals beobachtbaren Abneigung gegen eine Offenlegung aller Fakten zu Beginn einer Kooperation steht. Horizontale Kooperationen sind in der Praxis bislang häufiger als laterale, obwohl diese unter potenziellen Konkurrenten stattfinden. Zudem scheinen direkt beobachtbare Kooperationsziele, wie eine Verbesserung der Dienstleistungen, Skaleneffekte oder höhere Marktanteile wichtig zu sein. Häufige Kooperationsfelder sind bislang Marketing, Einkauf, Mitarbeitende sowie Neben- und Zusatzleistungen.

Synthese der Erkenntnisse aus Theorie und Praxis

Durch die Verknüpfung der aufgearbeiteten Erkenntnisse aus Theorie und Praxis wurde erkennbar, dass das zukünftige Potenzial im Bereich der horizontalen, gefolgt von lateralen Kooperationen, für die Hotellerie am höchsten sein dürfte. Vertikale Kooperationen werden seit längerem von den DMO's angestrebt, weshalb dort bereits Entwicklungen erkennbar sind. Oberstes Ziel einer Kooperation stellt die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen dar,

wobei in der Praxis häufig Quick-Wins im Vordergrund stehen, welche kaum enge Bindungen erfordern. Diese Konzentration auf «low-hanging fruits» steht in einem Spannungsfeld mit den Zielen der Politik bzw. der Impulsgeber, welche primär an der Generierung von langfristigen Vorteilen und damit an Kooperationen mit hoher Bindungsintensität interessiert sind. Pro Kooperationsfeld (bspw. Mitarbeitende) und -ziel (bspw. Optimierung Personaleinsatz) scheint es jedoch eine optimale Bindungsintensität zu geben, welche angestrebt werden sollte, um bestmöglich von einer Kooperation zu profitieren. Generell bestimmt das Involvement der Partner wesentlich, was gemeinsam erreicht werden kann. Besonders hohes Potenzial wird dabei der Zusammenarbeit in den Bereichen Positionierung, Produktgestaltung, Verkauf sowie Mitarbeitende (Austausch, Schulung, Rekrutierung) zugedacht. Tendenziell erfordern grosse Vorteile jedoch das Eingehen eines höheren Risikos und die Bereitschaft zu einer höheren Bindungsintensität.

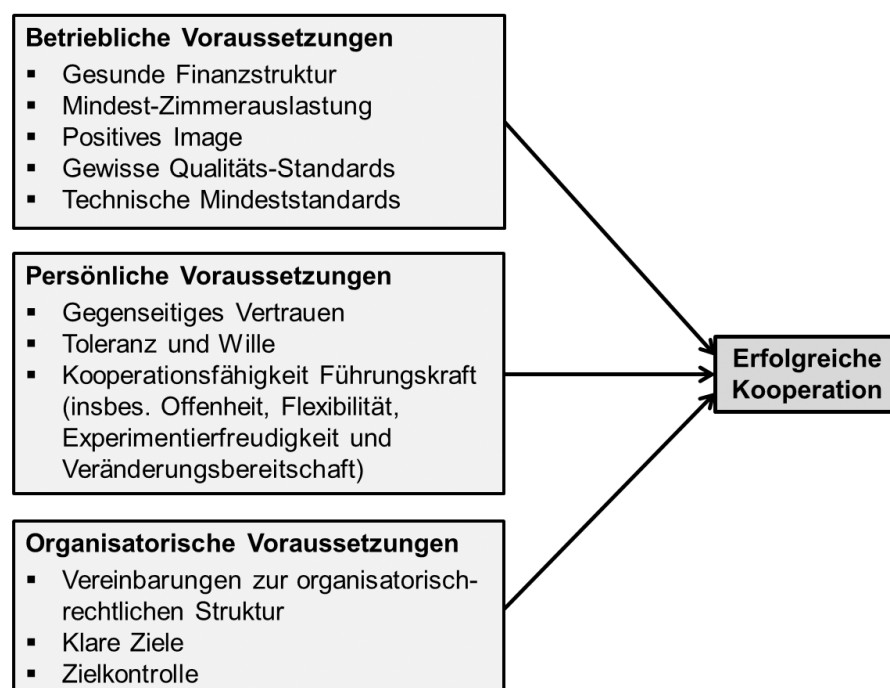
Handlungspotenzial für ein Kooperations-Tool

Im Hinblick auf die Konzeption eines neuen Kooperations-Tools scheint aufgrund der Analyse ein Fokus auf horizontale und laterale Zusammenarbeit sinnvoll. Zudem sollte das Tool bezüglich Kooperationsfor-

men und -gestaltung flexibel sein, um der Individualität der Bedürfnisse im betrieblichen Kontext möglichst Rechnung zu tragen. Es wird daher Potenzial in einem Modul artigen Aufbau in der Form eines Baukastens gesehen. Das Tool sollte Unternehmer mittels geeigneter Hilfsmittel unterstützen und ihre Eigeninitiative anregen. Zudem wird eine outputorientierte und positive anstelle einer problemorientierten Herangehensweise als lohnenswert erachtet. So können auch bereits «fitte» Betriebe eher als Zielgruppe angesprochen werden. Schliesslich scheint es aufgrund der nach wie vor starken Zurückhaltung vor engen Bindungen sinnvoll, in passenden Fällen auch vorübergehende Kooperationen explizit als gleichwertige Option zu betrachten und anzuregen. Auf der Basis dieser Erkenntnisse wurde ein Kooperations-Tool mit dem Arbeitstitel «fit-together» erarbeitet (vgl. Abbildung 3).

Kernstück des Tools stellt das sogenannte fit-together Atelier als Arbeitsinstrument zur systematischen Generierung von neuen Kooperationsideen dar. Konkret werden acht Kooperationsfelder bzw. Geschäftsbereiche vorgeschlagen, in denen Kooperationsideen generiert, entwickelt und für die Umsetzung vorbereitet werden können. Dieser Prozess soll insbesondere mit inspirierenden Leitfragen unterstützt

Abbildung 2: Auswahl bedeutender Kooperationsvoraussetzungen

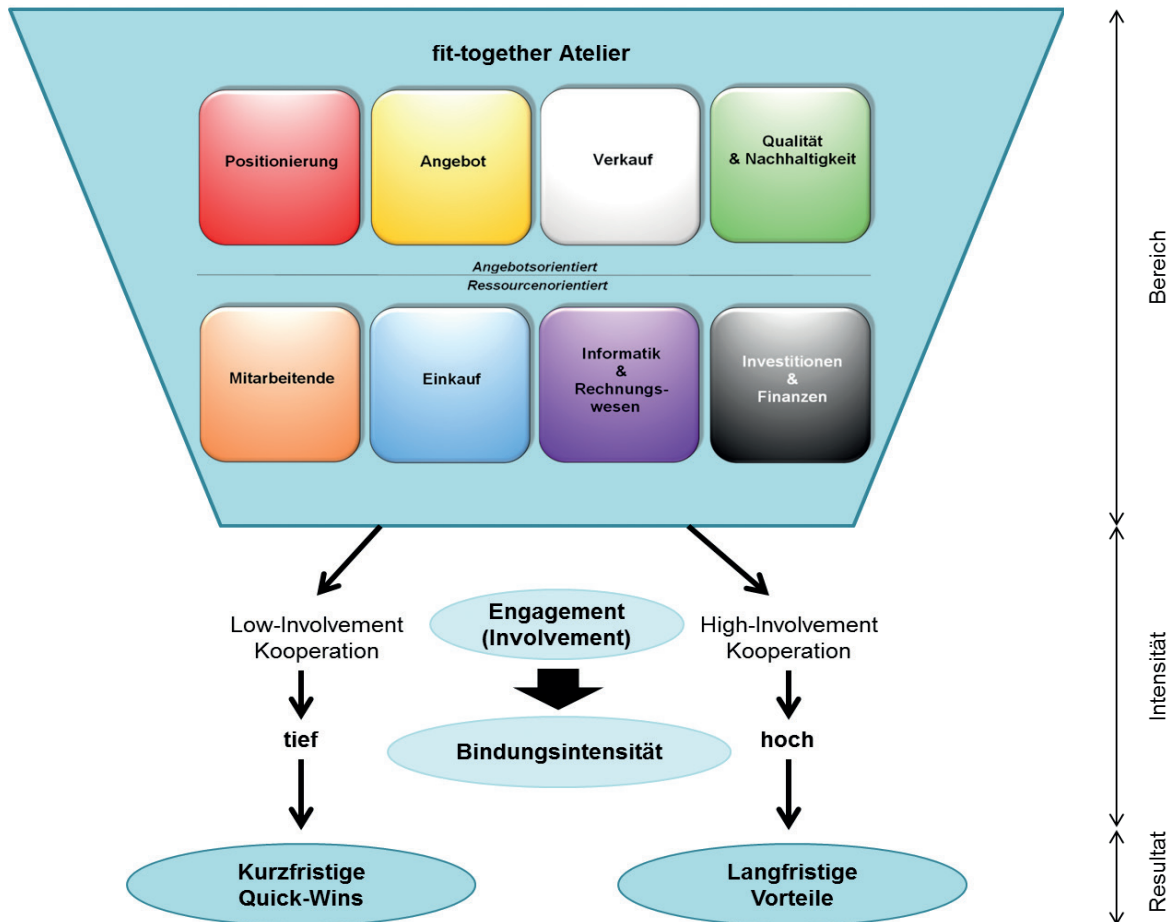


Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bühner 2004; Loos/Theling 2004, Miles 1978

werden. Je nach Intensität der angestrebten Zusammenarbeit in den gewählten Kooperationsfeldern bzw. Modulen wird eine Low- oder High-Involvement Kooperation eingegangen. Das Involvement beschreibt, wie viel Effort die Kooperationspartner in die Zusammenarbeit investieren.

Die beiden Routen, welche beschriftet werden können, tragen daher den individuellen betrieblichen Zielsetzungen Rechnung. Insgesamt sollen mit dem fit-together Atelier Betriebe für Kooperationen sensibilisiert und in der Umsetzung auf eine flexible Art und Weise begleitet werden.

Abbildung 3: Schematischer Aufbau des fit-together Tools



Quelle: Eigene Darstellung

Autorenschaft:

CRED: Monika Bandi, Simone Lussi, Sarah Hämmerli
GastroSuisse: Daniel C. Jung, Martin Abderhalden

Weiterführende Informationen:

CRED-Berichte: http://www.cred.unibe.ch/content/forschung/cred_berichte/index_ger.html
Tourismus-Impulse online: http://www.cred.unibe.ch/content/publikationen_medien/index_ger.html

Literatur:

Bühner R., (2004): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 10. Auflage, München, R. Oldenbourg Verlag.
Frey, M. (2002): Netzwerkmanagement in der Hotelindustrie. Gestaltungsansätze für Klein- und Mittelunternehmen. Schriftenreihe des Instituts für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus, Beiträge zum Tourismus und Verkehr, Nr. 6. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag.
Loos, P.; Theling, T. (2004): Determinanten und Formen von Unternehmenskooperationen. Johannes Gutenberg-Universität Mainz, ISYM – Information Systems & Management, Paper 18, S. 1-37.
Miles R.E. et al. (1978): Organizational Strategy, Structure, and Process. Academy of Management Review, Vol. 3, S. 546–562.

Kontakt

Universität Bern/CRED
Schanzeneckstrasse 1
Postfach 8573
CH-3001 Bern

Tel. +41 031 631 37 11
info@cred.unibe.ch
www.cred.unibe.ch